Communication au colloque « Conventions et institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique »

11 - 12 - 13 décembre 2003.

DÉCONSTRUCTION DE LA DÉCISION DE LICENCIEMENT : DE LA NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE AU CHOIX DE GESTION

Tristan Boyer

Université catholique de Louvain – Centre de philosophie du droit
Collège Thomas More – Place Montesquieu, 2
B-1348 Louvain-La-Neuve
Tél : +32 10 47 85 42 Fax : +32 10 47 86 01
tristan.boyer@cpdr.ucl.ac.be - http://tristanboyer.free.fr

L'objet de cette recherche est de comprendre ce qui conduit à la décision de licenciement afin d'armer la critique de ces décisions et de permettre la construction d'alternatives crédibles selon les contextes. Pour cela, ce travail établit dans un premier temps la manière dont les décisions se forment à partir d'une analyse des instruments de gestion de la décision dans l'entreprise ; dans un deuxième temps les argumentaires légitimes et illégitimes de la décision de licenciement seront déconstruits pour montrer, dans un troisième temps, comment l'éxogénéisation des causes conduit à obérer la nature de choix stratégique de la décision de suppression d'emploi.

Le licenciement économique collectif est une décision dont l'impact futur sur l'entreprise est loin d'être négligeable : c'est une modification de la structure de l'entreprise, de son « réservoir de compétences », de sa pyramide des âges, du climat des relations sociales, dont l'effet dans le temps peut être durable. C'est une décision qui est toujours instrumentée par des indicateurs de gestion, issus de la comptabilité, afin de permettre un diagnostic des difficultés de l'entreprise et de déterminer le sureffectif qui en résulte. Le passage d'un *signal issu de la comptabilité* (baisse du chiffre d'affaire, par exemple) à une *décision* (licenciement d'une partie de l'effectif de l'entreprise), cette décision se traduisant par une *procédure* (procédure de licenciement économique), s'appuie donc sur l'instrumentation de gestion de l'entreprise.

1. L'INSTRUMENTATION DE GESTION ET LA DÉCISION DE LICENCIEMENT

Si l'entreprise constitue un dispositif de coordination permettant de réduire les incertitudes et les inefficiences de la coordination marchande néo-classique (Eymard-Duvernay, 1990 ; Williamson, 1984), les outils de gestion constituent le filtre à partir duquel l'entreprise perçoit son environnement et ses activités propres. Ils sont les premiers instruments de l'entreprise pour former sa définition du monde et déterminer sa place dans ce monde. L'instrumentation de gestion qui se forme à partir de ces outils et de l'expérience en est une forme plus élaborée qui permet une coordination entre les personnes à propos des activités internes à l'entreprise (Gilbert, 1998). L'instrumentation de gestion est donc l'outil de la définition et de l'évolution de l'entreprise, c'est la médiation interne et externe de l'information concernant l'entreprise.

L'instrumentation de gestion recouvre plusieurs types d'outils et de procédures. Il s'agit autant des outils de la gestion financière et comptable (bilan, compte de résultat, Soldes Intermédiaires de Gestion, ratios comptables particuliers à l'entreprise) que des procédures de la gestion (note politique, business plan, argumentaires d'une décision ou encore les signaux types de l'activité de production comme les alertes, les process de production).

Ces instruments de gestion sont mobilisés, pour une partie d'entre eux, comme des « mécanismes de gestion ». Dans ce cas, l'apparition d'un signal (illumination d'un témoin, passage d'un indice en deçà d'un certain seuil) conduit à une réaction immédiate. D'autres nécessitent une interprétation du signal, une recherche de la décision adaptée, voire un apprentissage particulier à cette situation, c'est le cas d'une baisse des ventes par exemple. Les savoirs qui sont alors mobilisés permettent de rechercher une solution de « matching ». Ces savoirs constituent la structure de la décision, ils la charpentent ; ils reposent sur des théories du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement.

En tant que prisme de représentations permettant aux décisionnaires de faire leurs choix et de rendre leurs arbitrages, le rôle de l'instrumentation de gestion dans leur formation et leur formulation ne doit pas être négligé. La plupart des instruments de gestion utilisés actuellement ont vu le jour, il y a plusieurs siècles, et ont été parachevés en lien avec le système fordiste. Dans le monde fordiste, basé sur la standardisation des produits, la concurrence se joue sur les prix et la performance des entreprises passe par la maximisation de la productivité du travail et la réduction des coûts. Les instruments de gestion classiques permettent de mesurer l'évolution de ces critères.

Si l'instrumentation de gestion qui s'était construite avec le système fordiste était bien en cohérence avec le monde qu'elle décrivait, depuis le début du siècle, beaucoup de changements sont intervenus qui ont modifié les concepts de productivité et de compétitivité. Pourtant, l'instrumentation classique continue à être massivement utilisée par les entreprises, malgré quelques nouveautés destinées à la moderniser et à en changer les mécanismes comme les tableaux de bord (Chiapello, Delmond, 1994) ou les analyses en termes de productivité globale (travaux du CERC dans les années 60, rapport Riboud (1987), et pour une analyse historique et critique voir Pochet (1998)). La plupart de ces nouveaux instruments de gestion n'ont guère été adoptés par les entreprises alors que l'instrumentation de gestion classique (toujours utilisée) décrit un monde qui n'est plus (Zarifian, 1990a).

La pertinence de l'information comptable actuellement disponible est vivement critiquée à partir de trois types d'arguments qui aboutissent à l'idée que « contrairement aux prétentions traditionnelles de la comptabilité, il apparaît que l'image comptable de l'entreprise n'est pas unique » (Monnier, 1997). Ainsi, les conventions comptables sont aisément manipulables et différentes selon les pays (Gillet, 1998), et le caractère éminemment rétrospectif de la comptabilité ne permet pas de faire face aux incertitudes concernant l'avenir (Bescos, Mendoza, 1998). De plus, la comptabilité repose sur une conception purement patrimoniale de l'activité économique et s'appuie sur une quantification monétaire des opérations fondées sur une valorisation marchande des éléments appropriables d'où découle le risque d'une sous-évaluation des éléments immatériels dont l'importance est très loin d'être négligeable : l'organisation est invisible pour la comptabilité (Ginsbourger, 1998) mais elle constitue un facteur déterminant et essentiel des résultats de l'entreprise. Par ailleurs, en ne donnant de représentation concrètement observable qu'à des facteurs quantifiables à une valeur marchande (c'est-à-dire une valeur d'échange), les indicateurs de la comptabilité peuvent conduire à une perte de contact avec le réel, une incitation à agir plus sur les effets que sur les causes (Giard, Pellegrin, 1992).

Lorsque l'on se situe dans un environnement complexe comme celui de la prise de décision par l'entreprise, le schéma de l'optimisation posé par l'économie standard n'est pas praticable car il nécessite des capacités de calcul quasiment infinies. Pour contourner cette difficulté, il est possible de « résumer » des raisonnements dans des outils cognitifs (Simon, 1960), des règles par exemple, afin de ne pas avoir à retrouver, à chaque fois que la situation se présentera, le cheminement qui mène à la solution au problème posé mais, grace à l'application de la règle, la trouver directement. L'instrumentation de gestion s'appuie sur des règles formant un « dispositif cognitif » (Favereau, 1989) qui en tant que tel fournit une réponse. Selon nous, pour reprendre les termes de Favereau, ces règles fournissent « une *réponse*, mais une réponse à une « question-comment » : la réponse à la « question-pourquoi » associée à ces règles […], qui nécessiterait de faire appel à des connaissances sophistiquées […], est ici totalement inutile » : ces règles constituent donc des *outils* qui permettent une économie de savoir.

En ce sens la notion « d'absorption d'incertitude » paraît ainsi applicable aux instruments de la comptabilité : March et Simon ont étudié ce concept pour montrer qu'une grande partie du traitement d'information facilitant le travail de l'organisation consiste à remplacer des informations brutes, perçues localement mais nombreuses, par une information de synthèse, élaborée selon des règles propres à celui qui fait la synthèse et difficilement contrôlable par ceux qui les recevront et les utiliseront. On comprend alors aisément que « la manière dont l'incertitude est absorbée a des conséquences importantes sur la coordination entre les unités de l'organisation » (Thévenot, France-Lanord, 1993).

En effet, les indicateurs de la comptabilité sont élaborés sur la base de raisonnements purement mécanistes et souvent non démontrés (comme le passage d'un Solde Intermédiaire de Gestion à un autre) qui servent pourtant à l'évaluation des performances des entreprises. Ils fondent ainsi de véritables « enchaînements machiniques » (Girin, 1983) qui apparaissent alors généralement à l'origine des décisions de licenciement (Capron, 1997).

En mettant en avant une corrélation entre le montant des pertes (ou de la chute des bénéfices) d'une entreprise et le nombre d'emplois qu'elle supprime (un ratio de 200KF environ), ainsi qu'une certaine saisonnalité des licenciements, l'étude de Chevalier et Dure (« Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », 1994) laisse penser que « les licenciements économiques semblent plus liés à des artefacts de gestion et à des procédures budgétaires, qu'à la nécessité industrielle ». Selon cette étude, les décisions de licencier sont le fruit d'un enchaînement inévitable, automatique et simple qui fait correspondre à une perte ou une baisse de chiffre d'affaires un certain nombre de licenciements.

Ce type d'enchaînement décrit par de nombreux auteurs (Ginsbourger, 1996 ; Zarifian, 1990a) peut être considéré comme le résultat de l'inadéquation de la perception de l'activité économique de l'entreprise donnée par les indicateurs de gestion par rapport aux stratégies et aux nouvelles conditions de création de productivité induites par les nouvelles technologies et les nouveaux modes d'organisation des entreprises (Zarifian, 1990b).

L'aspect mécanique de la relation entre résultats financiers et licenciement laisse supposer qu'il existe une sorte de « machine de gestion » (Girin, 1983) qui provoque les licenciements de manière automatique et presque sans que la décision ne soit réellement prise à l'issue d'un processus décisionnel conscient. Ainsi Beaujolin (1997) évoque la décision de licenciement comme une « décision réflexe » : « les instruments de gestion jouent le rôle de stimulus[1], provoquant toujours les mêmes réactions, sans que le fondement du stimulus soit remis en question ».

Cette perspective doit selon nous être rejetée car elle ôte à la décision de licenciement sa dimension volontaire et met de coté tout l'aspect stratégique de cette décision[2] : il nous semble en effet que les instruments de gestion, en tant que « technologie invisible » (Berry, 1983), réduisent la complexité de l'environnement et de sa lecture et permettent de mettre en place, du fait de cette structuration de la lecture du réel, des automatismes de décision fondés sur l'expression « *d'abrégés du vrai et d'abrégés du bon* »[3] (Riveline, 1983), mais ils ont vocation à décrire les *situations de gestion* qui sont les « interactions produisant des résultats susceptibles d'être évalués » (Midler, 1994). Ainsi, les décisions de licenciement économique collectif sont des décisions fortement appuyées par l'instrumentation de gestion, mais celle-ci vient pour donner à cette décision des fondements et une *justification* que l'on retrouve dans le projet de licenciement[4].

---

[1] « un stimulus provoque une réaction — parfois très complexe — qui a été élaborée et apprise à une époque précédente comme réaction adéquate à un tel stimulus. C'est l'extrémité relative du continuum, où un stimulus provoque un programme d'exécution presque instantané. ». March G., Simon H. A., 1960.

[2] C'est cette dimension stratégique qui fait l'intérêt de l'étude de la décision de licenciement. Ainsi, Hoffstadter (1987) rapporte les propos de Simon : « En 1980, j'entendis Herbert Simon déclarer lors d'une allocution : « Tout ce qui se passe d'intéressant, en matière de cognition, dépasse le seuil de cent millisecondes — le temps que vous mettez à reconnaître votre mère » », c'est-à-dire le temps du réflexe.

[3] par exemple, la phrase « le rendement de l'action est de 12% » est un abrégé du vrai et « le rendement de l'action doit être de 15% pour satisfaire les fonds de pension américains » peut être considéré comme un abrégé du bon.

[4] Nous appelons projet de licenciement l'ensemble constitué par le « plan économique » (l'argumentaire économique) et le « plan social » (qui définit les dispositifs destinés au reclassement des personnes licenciées).

En d'autres termes, notre approche consiste à considérer la décision de licenciement non pas comme le résultat « d'un (micro-) processus cognitif « expert » (au sens « associatif » du système expert), très rapide, encapsulé et automatique », mais plutôt comme reposant sur « des (macro-) processus cognitifs « novices » (« élaboratifs »), plus lents, et sous contrôle intentionnel » (Thévenot, France-Lanord, 1993). À ce moment de notre analyse, nous ne considérons donc pas la décision de licenciement comme complètement induite et imposée par l'instrumentation de gestion, mais comme un choix construit et justifié dans le cadre d'une situation de gestion. Le deuxième temps de ce travail s'appuiera donc sur une analyse des argumentaires économiques des projets de licenciement comme cristallisation de ces justifications de la décision de licencier.

2. LA RHÉTORIQUE DES PROJETS DE LICENCIEMENT : LE LICENCIEMENT COMME IMPÉRATIF ÉCONOMIQUE

Le rôle du plan économique n'est pas seulement d'expliquer et de décrire les motivations économiques de la décision de licenciement, c'est aussi et surtout d'être un objet susceptible d'entamer et d'alimenter une discussion et un échange entre les salariés et les dirigeants autour de cette décision. Le projet de licenciement permet ainsi la coordination de ces différentes parties. En s'inscrivant et en instrumentant la procédure de licenciement collectif, le projet de licenciement a pour vocation de permettre au comité d'entreprise de donner un avis et éventuellement de négocier, amender ou s'opposer à la décision de licenciement formulée par les dirigeants. Le projet de licenciement nous apparaît donc comme une *convention*, au sens que l'économie des conventions donne à ce terme :

> « Le terme de convention désigne le dispositif constituant un accord de volontés tout comme son produit, doté d'une force normative obligatoire, la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets ». (Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais, Thévenot, 1989)

> « La convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits ». (Salais, 1989)

L'accord autour de cette convention est atteint grâce à la discussion et l'information, éventuellement la concertation, qui permettent, à travers un processus de *justification*, de définir les modalités d'un accord et d'une coordination dans l'entreprise.

La mise en œuvre d'une action ne peut se faire lorsque cette action n'est pas légitime : la coordination ne peut se faire qu'à travers l'accord autour d'un bien commun (Boltanski, Thévenot, 1991). L'illégitimité d'une décision a pour conséquence l'impossibilité de la coordination. Cette discorde peut être dépassée de deux manières : soit par la justification, soit par la violence. Le cadre théorique des économies de la grandeur traite de la justification dans les situations de discordes. La justification a pour but de permettre la coordination à travers l'accord autour d'un bien commun supérieur, et par conséquent légitime.

C'est la légitimité de l'accord qui rend la coordination possible, et par conséquent rend possible la mise en œuvre de l'action. Lorsque la discorde ne peut être dépassée par la justification et par l'établissement d'un accord sur un bien supérieur, la discorde fait place à la

violence. La violence ne fait pas partie du cadre analytique des économies de la grandeur, non pas qu'elle soit niée, dans son existence ou dans le rôle qu'elle peut jouer dans la société, mais elle repose sur des schémas qui écartent toute justification.

Ainsi, selon les termes de Boltanski et Thévenot (1991) que nous reprenons ici à notre compte :

> « C'est à des actes justifiables que nous nous intéresserons, en tirant toutes les conséquences du fait que les personnes sont confrontées à la nécessité d'avoir à justifier leurs actions, c'est-à-dire non pas à inventer, après coup, de fausses raisons pour maquiller des motifs secrets, comme on se trouve un alibi, mais à les accomplir de façon à ce qu'elles puissent se soumettre à une épreuve de justification. »

C'est pour cette raison que ce travail s'appuie sur l'analyse des argumentaires économiques de projets de licenciement[5] qui sont de véritables moments de justification de la décision de licencier. En tant que conventions, ils permettent la coordination d'individus ayant des intérêts différents et reposant sur des hiérarchies d'impératifs qui peuvent être

[5] Le travail de terrain sur les argumentaires économiques des projets de licenciement a été relativement long à mettre en place : les décisions de licenciement ne constituent pas un sujet autour duquel la communication et la transparence sont naturelles pour les entreprises. Notre travail s'est appuyé sur des entretiens avec des consultants de cabinets de conseils installés en France (qu'il s'agisse de petits ou de grands cabinets, internationaux ou non) et la consultation des documents se rapportant aux missions de licenciement concernées. Ces entretiens ont été complétés par d'autres entretiens informels, particulièrement riches dans la mesure où nous y étions considéré comme pair.
Ces entretiens ont eu lieu avec des consultants qui gèrent les suites des projets de licenciement (antennes emploi), qui diagnostiquent les sureffectifs des entreprises, éventuellement les chiffrent, qui rédigent les projets de licenciement et les négocient, qui conseillent des entreprises dans leur stratégie sur le plan des ressources humaines, mais aussi avec des dirigeants d'entreprise (directeurs financiers et/ou directeurs des ressources humaines).
Ce travail a été très largement enrichi par l'adoption d'un point de vue différent : celui des Comités d'Entreprise, à travers les interventions d'experts chargés de les aider à comprendre la situation de l'entreprise. Ce point de vue diffère de celui des consultants des autres cabinets avec lesquels nous avons travaillé car ils ne servent pas l'entreprise avec les mêmes contraintes commerciales et hiérarchiques, et par conséquent avec les mêmes objectifs (les uns comme les autres n'ont pas nécessairement pour autant des rôles et des objectifs diamétralement opposés : ce serait une perspective beaucoup trop réductrice et manichéenne de considérer leurs missions de cette façon). Cet enrichissement de perspective, ainsi que la qualité et l'exhaustivité de la connaissance des entreprises qu'ont les intervenants auprès des CE, constituent une ressource importante et particulièrement riche de cette réflexion et dans ce travail.
Le travail avec les intervenants auprès de CE s'est déroulé dans le cadre d'un très strict accord de confidentialité et sous la direction d'un intervenant, spécialisé de longue date dans les missions liées aux projets de licenciement. C'est avec lui que nous avons choisi une quinzaine de cas récents et des intervenants à consulter dans le cadre de cette recherche.
La connaissance approfondie et la familiarité des intervenants avec les entreprises concernées nous a évité d'avoir une lecture trop simpliste et partielle des dossiers étudiés. De plus, c'est en grande partie grâce à ces entretiens, mais aussi à un suivi sur une période d'un à trois ans après les licenciements (selon les cas), que nous avons pu appréhender le contexte stratégique dans lequel ils s'inséraient et qui n'était pas toujours perceptible d'emblée (plusieurs hypothèses pouvaient être soutenues) lors de nos premiers entretiens et *a fortiori* lors de la mission.
Le travail sur les projets de licenciement a consisté en une analyse détaillée de l'argumentation économique, confrontée aux principes définis dans le plan social (accompagnement social du projet de licenciement). Nous étions, par ailleurs, aidé dans cette investigation par le rapport remis par l'intervenant auprès du CE lors de cette mission, ainsi que par les rapports annuels et les rapports éventuels d'autres missions des trois ou quatre dernières années. Enfin, les opérations de licenciement terminées, le suivi de la situation de l'entreprise permettait de confirmer ou d'infirmer nos intuitions initiales. Les entretiens suivants avec les intervenants avaient alors vocation à discuter notre propre analyse du licenciement étudié et de sa ou ses motivations stratégiques. Dans certains cas, ces entretiens ont été complétés par des entretiens avec les diverses parties prenantes concernées (syndicalistes, dirigeants, experts, employés).

différentes. En tant que dispositifs conventionnels d'argumentation de la décision de licencier, les plans économiques sont « *raisonnables en deux sens* » selon les termes de Thévenot (1989) : d'une part, ils sont raisonnables car ils expliquent « *les raisons sur lesquelles une personne s'appuie pour agir, ou la raison qui régit sa décision rationnelle* » et d'autre part, parce que « *les bonnes raisons d'agir doivent être compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard d'autres personnes* ».

La mise en place de justifications légitimes de la décision de licenciement consiste à donner un contexte économique à la décision de gestion que constitue le licenciement économique. L'acceptabilité de cette décision résulte de la conjonction de la justification et de l'incontestabilité : la justification donne les raisons « raisonnables » de la décision et la structure du raisonnement conduit à le considérer comme indiscutable, c'est-à-dire comme s'appuyant sur une mécanique implacable.

La justification économique du licenciement repose sur la combinaison d'arguments que chaque projet de licenciement que nous avons analysé met plus ou moins en avant. Ces arguments se structurent en un raisonnement qui constitue le socle de toutes les argumentations que nous avons analysées. Il établit l'enchaînement suivant : *le **marché** a conduit l'entreprise à de mauvais résultats auxquels il convient de réagir par une amélioration de la **productivité** qui passe par des licenciements douloureux mais indispensables à la **survie de l'entreprise***.

Dans cet enchaînement, on peut percevoir respectivement des termes qui se rapportent à des grandeurs marchandes, industrielles et civiques. Ce sont les grandeurs qui fondent la justification de la décision de licenciement.

2.1 Justifications fondées sur la contrainte marchande

Dans le monde marchand, la concurrence permet de donner une échelle de grandeur à travers l'évaluation par le prix (Boltanski, Thévenot, 1991). Les justifications fondées sur la référence au marché posent comme présupposé la prééminence de la grandeur marchande. Cette grandeur paraît être la plus importante et la plus évidente de toute, car tous les argumentaires économiques de projets de licenciement commencent par le constat d'une situation économique de l'entreprise détériorée dans lequel le marché apparaît à la fois comme la cause et le symptôme de ces difficultés. Dans les argumentaires, le marché est le déterminant principal de la vie de l'entreprise : son évolution conditionne directement celle de l'entreprise, « le domaine d'action et de calcul est le marché et non l'entreprise » (Eymard-Duvernay, 1990).

Ainsi, on trouve dans l'argumentaire de la société Neuronal, un exemple de la définition du périmètre d'action de l'entreprise : la référence au marché consiste à donner les limites et les conditions indiscutables de l'action économique de l'entreprise.

Neuronal

Avec un chiffre d'affaires de 7,3 et 12,8 millions de francs en année0 et année1 respectivement, la société a subi des pertes considérables lors des derniers exercices, soit 77,1 et 93,7 millions de francs respectivement. […]

La clientèle potentielle de Neuronal est constituée :

- des grands groupes traitant de grandes quantités d'information graphique qui développeront des applications autour des produits de la société.
- des éditeurs de logiciels qui intégreront les produits de la société dans leurs propre produits. […]

De plus, le marché de l'informatique connaît actuellement une contraction significative, due aux difficultés des secteurs Internet et Télécommunications qui doivent se repositionner après une phase de croissance souvent mal contrôlée. Les investissements des grands groupes sont en diminution, les projets nouveaux souvent retardés et il n'y a pas de place pour la prise de risque technologique, ce qui ne peut qu'aggraver la situation de Neuronal.

La question du marché sur lequel l'entreprise se place est donc au cœur de l'argumentaire du projet de licenciement même lorsque ce marché ne pré-existe pas et doit être créé *ex nihilo* comme dans le cas de Neuronal : le marché est toujours décrit comme précédent et déterminant l'activité de l'entreprise.

Le marché est caractérisé par l'idée de concurrence. Les concurrents peuvent alors être désignés comme la cause des difficultés de l'entreprise. Ainsi, dans l'industrie du textile, la concurrence étrangère est souvent désignée comme la cause d'une diminution des parts de marché :

Béral

LE VOLET ÉCONOMIQUE

L'industrie de la chaussette en France : le constat

Le marché et la production

Le marché de la chaussette a connu une croissance régulière au cours des dix dernières années, augmentant de 15% en volume. Néanmoins, il a connu un fort ralentissement au cours des périodes récentes. La consommation en France a enregistré une baisse record en octobre 199a, confirmée en 199b.

Le maintien du niveau de consommation pendant les trois dernières années a été au détriment de la chaussette française, en raison du poids croissant des importations.(…)

L'industrie de la chaussette, comme certains autres secteurs, notamment dans les industries de main d'œuvre, se situe en première ligne dans la compétition internationale. Entrant pour près de 35% dans le prix de revient de la chaussette, le coût de la main d'œuvre est un élément décisif dans la compétitivité des produits, ce qui encourage une délocalisation de la production.

La représentation du marché dans les argumentaires est que l'offre de l'entreprise est entièrement tributaire de la demande : la demande paraît définie de manière exogène, comme une donnée à laquelle l'offre de l'entreprise doit s'ajuster au prix défini par le marché. Cette présentation du marché conduit naturellement à l'ajustement de l'offre à la demande alors même que la demande peut varier et que l'offre de l'entreprise (c'est-à-dire sa production selon ce schéma de compréhension de l'activité marchande) est elle même sujette aux variations dans les parts de marché. C'est ainsi que Chausson (Bruggeman, 1999) et Dyve peuvent conclure à la nécessité de réduire leur production :

Chausson (filiale à 50-50 de Renault et Peugeot)

La prévision d'évolution des gammes d'automobiles Peugeot conduit cette société à concentrer la totalité de la fabrication des modèles de 205 dans ses propres unités industrielles à compter du 1er mai 1993. Une baisse sensible de la production de Trafic est également prévue. Ces réductions de volume, compte tenu des types de véhicules concernés, représentent une baisse moyenne d'activité en 1993 par rapport à 1992 de 29%. […]

Dyve

2-I Évolution des marchés en Europe

Demande

Les deux tendances fortes du marché sont d'une part un marché cyclique et d'autre part, la réduction sur le long terme du nombre de produits en service. […]

En 199n, les marchés en Europe sont en récession par rapport à 9n-1. En effet, si nous prenons le marché du produit en 9n-1, ce secteur a baissé de 7% entre janvier et août 9n par rapport à la même période en 9n-1. [...]

Offre

Il existe une surcapacité de production permanente. En effet, les principaux constructeurs n'ont toujours pas ajusté réellement leur capacité de production à l'évolution de la demande (source marketing DYVE). […] Ce phénomène explique en grande partie, la pression constante des prix existante sur ce marché et l'érosion des marges brutes chez DYVE et ses principaux concurrents.

[…] Le marché de produits 1 qui fut porteur lors du premier semestre 199n montre des signes de faiblesse dus aux ventes sauvages de matériels venus d'Asie en général et du Japon et de Corée en particulier. […]

Les facteurs influençant la demande :

Évolution du prix des matières premières : les prix sur le marché 2 sont en chute notable, ce qui, combiné à l'effet de crise en Asie qui comprend habituellement des pays considérés comme de gros acheteurs traditionnels

sur le marché 2, a pour effet immédiat une augmentation des stocks et un manque à gagner pour les offreurs sur le marché type 2.

Subvention de la Communauté Européenne à Bruxelles : les prévisions pour 199n+1 et les années à venir (source marketing DYVE), montrent une baisse pour les années futures et la rigueur économique due à l'introduction de l'Euro a tendance à les faire baisser. […]

Les Tendances

Les prévisions, pour 199n+1, montrent une baisse supplémentaire de 2,7 points sur le marché 2. […]

La concurrence

[…] Nos prévisions, pour 199n+1, montrent que la production de nos concurrents devrait être inférieure à celle de 199n.

Dans le cas de Dyve, cet argumentaire conduit à la conclusion de la nécessité d'un ajustement au niveau le plus bas du cycle de production : la décision de licenciement constitue ici une opération d'adaptation à la *prévision* de phase basse du cycle économique du produit. Introduite dans une analyse du marché qui impose un raisonnement mécanique, la prévision revêt le même caractère exogène et incontestable. Il n'en est pourtant rien.

De même, l'importance des développements consacrés à la concurrence, ses difficultés et ses avantages montre l'importance du *benchmarking* dans les justifications des licenciements. Il convient de noter que si Béral, dans un premier extrait, faisait de la concurrence étrangère une des causes de ses difficultés, la concurrence nationale s'y conçoit généralement comme une norme de comparaison :

Béral

Le nombre d'entreprises de l'industrie française de la chaussette et les effectifs sont en constante diminution depuis 1980. (…)

[Tableau d'évolution nbre d'entreprise et effectif total]

(…) Les entreprises fabriquant des chaussettes s'organisent davantage autour de structures employant moins de 500 personnes.

Si ces justifications semblent s'inscrire dans les théories et les typologies sur les licenciements « de *benchmarking* » ou « de mimétisme », il est nécessaire de dépasser ce seul aspect de la justification de la décision : licencier parce que les concurrents le font ne semble pas être une justification économique réelle et sérieuse.

Le rôle du marché comme moyen de justification de la décision de licenciement peut aussi s'exprimer sous la forme d'un impératif comme la restructuration, par concentration, d'un marché. Il en résulte alors, comme dans le cas d'Old Aspray, que la décision de licenciement relève d'une nécessité qui s'impose à tous :

Old Aspray Motor

LA NÉCESSITÉ DU REGROUPEMENT DANS LE SECTEUR

On assiste depuis quelques années à un regroupement dans le secteur pour constituer des groupes puissants au niveau mondial. Ces regroupements ont pour origine un durcissement de la compétition entraînant une baisse des marges sur un marché dont la croissance n'est plus aussi forte.

Ainsi, les regroupements permettent de réduire les coûts de développement des moteurs, maintenir un réseau commercial et de service performant au plan mondial, d'avoir une gamme large, d'enregistrer des économies d'échelle permettant de baisser les coûts de production.

LA NÉCESSITÉ DE REGROUPEMENT AU REGARD DES MOYENS ET DES PERSPECTIVES DE OLD ASPRAY MOTOR

La fusion de Old Aspray Motor avec Arschymär a donc été motivée par :

Taille insuffisante de Old Aspray Motor pour résister dans la compétition mondiale et notamment pour développer un réseau commercial performant et une gamme complète de semi-rapides.

Faible implication dans le marché des centrales électriques des actionnaires précédents de Old Aspray Motor des chantiers navals, principalement engagé dans la construction navale, alors que moteur et énergie sont au cœur du métier de Old Aspray Motor et de ses principaux concurrents : investissements limités, développement freiné, synergies faibles.

Dans le cas d'Old Aspray, l'internalisation de ces contraintes conduit à la nécessité pour l'entreprise de se fondre dans une entité plus grande, seule à même de s'imposer et de

pérenniser l'activité de l'entreprise. Si cette fusion répond à une nécessité industrielle, elle se conçoit ici dans la logique marchande. La justification repose sur l'idée que l'entreprise ne peut en rien modifier son environnement, mais qu'elle doit s'y adapter pour survivre. Les arguments s'appuyant sur les contraintes du marché posent l'entreprise comme « établissant son plan de production de manière autonome en fonction des contraintes de demande, dans le cadre de ses contraintes de ressources, selon un modèle de contraintes budgétaires dures » (Kornai, 1980), c'est-à-dire selon un modèle néo-classique de l'entreprise. Dans ce schéma, elle se conçoit comme une boîte noire, conditionnée par sa fonction de production comme cet extrait du projet de licenciement de Sigma le montre :

Sigma

Sigma Ardennes possède 4 usines relativement distantes les unes des autres, et une assez large variété de fabrications […]. Ses activités connaissent des variations importantes de production, leur chiffre d'affaires est en baisse depuis plusieurs années, leur prix de revient en augmentation. Les résultats sont en baisse et la faiblesse de la compétitivité compromet l'avenir du site. Sigma Ardennes se doit de retrouver une croissance de son chiffre d'affaires et de diminuer sensiblement l'ensemble de ses coûts actuels de fonctionnement.

Dans ce cas, comme dans un grand nombre d'autres cas, la variable déterminante, incarnant le poids du marché sur l'activité économique, est le chiffre d'affaires. C'est à partir de cette donnée incontestable que la justification se met en place : le chiffre d'affaires y est le résumé de la contrainte posée par le marché sur l'entreprise. Cette perspective permet de conclure presque mécaniquement à la nécessité du licenciement. Lorsque le carnet de commande baisse, le chiffre d'affaires diminue et les besoins en main d'œuvre sont réduits eux aussi. C'est cet enchaînement qui est exprimé dans le projet de Béral :

Béral

LA NÉCESSITÉ DE RECOURIR À DES MESURES AFFECTANT L'EMPLOI

Au même titre que l'ensemble de l'industrie de la chaussette en France, Béral Baudrechamps subit depuis quelques années une chute du carnet de commande et du chiffre d'affaires. […]

Face à la chute brutale du CA en 199b et aux difficultés conjoncturelles, Béral Baudrechamps s'est trouvée en surcapacité de production, ainsi, avec un niveau de production 2.300.000 paires environ (contre 2.800.000 paires prévues au budget) la société a encouru une perte de 50 millions de francs. Sauf à remettre en cause la pérennité même de l'entreprise, les mesures prises s'imposaient mais ne sauraient suffire. Ainsi, si aucune mesure n'est prise, la société pourrait encourir en 199c, une perte supérieure à celle de 199b.

Compte tenu des incertitudes et des délais de réponse du marché aux différentes mesures entamées par Béral Baudrechamps, il n'est pas attendu que celles-ci produisent des effets positifs autres que de moindre dégradation du carnet de commande et donc, de la production sur les prochaines années. Les mesures affectant l'emploi apparaissent dès lors incontournables.

Dans la justification économique de la décision de licencier, comme dans l'approche économique néo-classique, le marché est le déterminant incontournable et omnipotent de la situation de l'entreprise conçue comme une boîte noire. Si, sur le plan de la justification légale de la décision de licenciement économique, les difficultés économiques constituent la première situation (par ordre d'énumération) susceptible de justifier le recours au licenciement économique collectif, elles sont aussi, d'après notre analyse des projets de licenciement, le point de départ incontournable de la justification de la décision de licencier. Dans ce schéma de justification, le marché est l'unique lieu de l'épreuve et de la mesure de la qualité des décisions prises par l'entreprise : les données chiffrées concernant le volume de production, le chiffre d'affaires ou les prix viennent appuyer cette conception de l'entreprise comme une unité contrainte par un marché exogène qui dicte toutes les conditions de son activité et de son évolution.

2.2 Justifications fondées sur les principes industriels

Le monde industriel des économies de la grandeur ne se limite pas aux seules entreprises, mais il est facile de l'y retrouver. Pour Boltanski et Thévenot (1991), « l'ordonnance du monde industriel repose sur l'*efficacité* des êtres, leur *performance*, leur *productivité*, leur *capacité* à assurer une *fonction normale*, à répondre utilement aux *besoins* ». Les arguments reposant sur les notions de productivité, de rentabilité, ou concernant l'organisation de l'activité de l'entreprise se trouvent, comme un passage obligé, dans les argumentaires de plans de licenciement. Si on peut les trouver sous cette forme « pure », on peut aussi trouver des arguments faisant référence à la notion de compétitivité (en particulier à la notion de sauvegarde de la compétitivité qui est une des justifications légales du licenciement économique collectif) dont la nature de justification industrielle est combinée à la dimension marchande. Ainsi, dans le cas de la fermeture d'un magasin Bonheur des Dames :

Bonheur des Dames

Une gestion rigoureuse des frais

Confronté à une baisse de CA de 26% entre 1995 et 1999 et de –19% du niveau de la marge, les frais généraux ont été régulièrement réduits sur la période : -17% pour les frais de personnel et –34% pour les autres frais ; mais cela n'a pas pour autant enrayé les pertes d'exploitation. […]

La survie des Grands Magasins sur le marché français se joue aussi sur le front des moyens d'investissements et donc de la rentabilité […] l'entreprise doit se battre en permanence pour ne pas aggraver le lourd handicap compétitif que constitue une rentabilité insuffisante et donc une capacité d'investissements insuffisante.

Dans cet exemple, la notion de compétitivité est associée à des indicateurs plus nettement marchands comme le chiffre d'affaires. Dans le cas de Chausson, la compétitivité est associée à des indicateurs à connotation industrielle comme la rentabilité et la productivité. On peut sans doute voir dans cette ambiguïté de statut la marque du flou qui entoure la notion de compétitivité et que la loi de modernisation sociale envisageait d'exclure pour cette raison.

Chausson

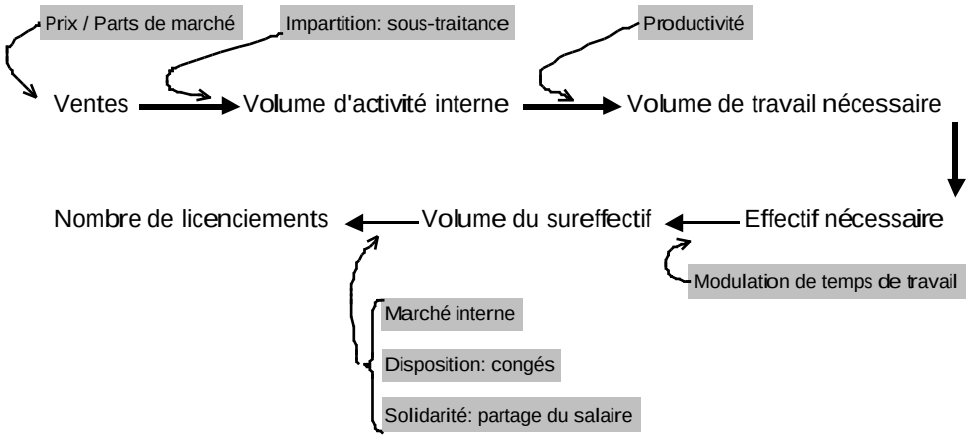
Les difficultés que rencontre le marché français de l'automobile du fait de la concurrence internationale, les objectifs que se sont fixés Peugeot et Renault en matière de compétitivité, nous contraignent, en plus des adaptations de structures aux volumes, à améliorer de façon sensible notre productivité. Il a été retenu un taux de productivité moyen de 18% pour la MOD et de 22% pour la MOI pour la période couvrant les années 1992 et 1993[6].

Après les arguments portant sur le poids du marché dans la décision de licenciement, les arguments s'appuyant sur les valeurs du monde industriel structurent fortement les argumentaires. Mêlées aux justifications marchandes, les justifications industrielles de la décision de licencier, sont à la fois la cause et la réponse aux difficultés de l'entreprise sur son marché : les difficultés liées à l'évolution du marché, à la structure de la demande, combinées aux difficultés internes de l'entreprise (particulièrement du fait de sa productivité trop faible) conduisent de manière presque directe à formuler la solution de l'amélioration de la productivité par la réduction d'effectif. C'est ainsi que l'on aboutit, généralement de manière peu justifiée sur le plan comptable, au chiffrage du sureffectif qui correspond aux nécessités de remise à niveau de l'entreprise : les hypothèses qui permettent ce chiffrage ne sont pratiquement jamais apparentes ni exprimées. Elles sont toutefois perceptibles lors de la lecture des plans économiques, lorsqu'ils justifient le chiffrage du sureffectif (ce qui n'est pas

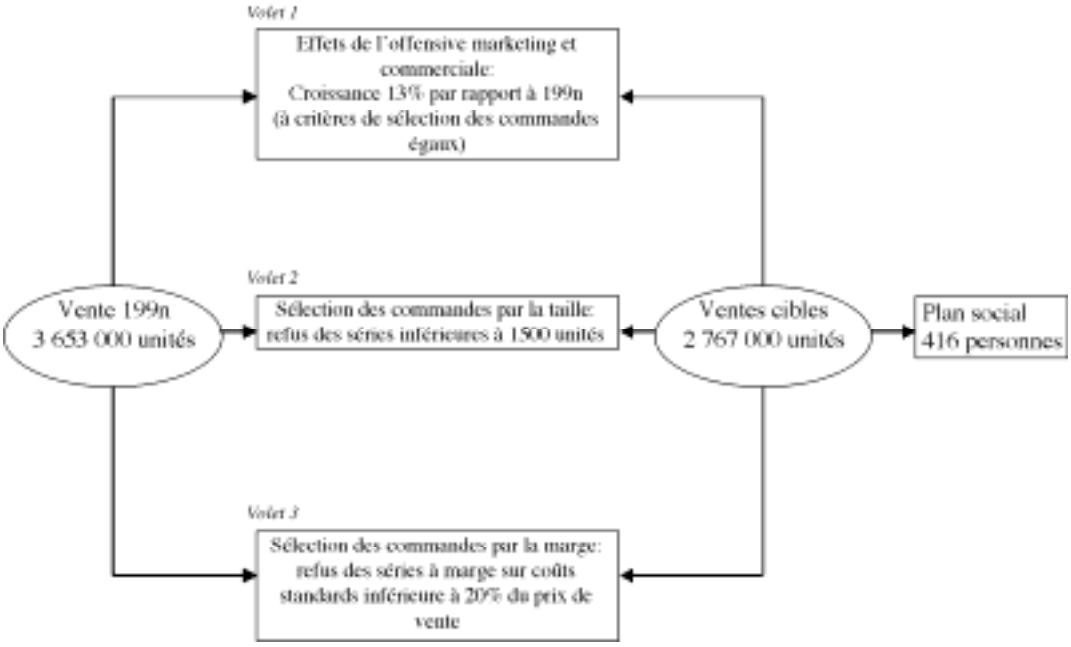
[6] Il est très exceptionnel que les objectifs de productivité soient fixés de manière chiffrée : généralement les objectifs sont définis de manière assez floue et ne donnent pas lieu à une évaluation ex post. Le résultat de la formulation stricte de cet objectif a été, après calculs, la décision de suppression de la moitié de l'effectif de l'usine de Creil.

nécessaire dans le cas d'une liquidation judiciaire ou dans le cas de la fermeture d'un site, par exemple). Ainsi, Servais (1995) définit le processus suivant (formalisé à partir de la lecture de projets de licenciement) :

Le modèle de résolution du problème de licenciement



Il nous a été possible d'accéder au rapport d'un grand cabinet américain de conseil en stratégie qui définissait le sureffectif d'une unité de production. Ce document, très volumineux, définissait, à partir d'une ligne stratégique donnée par la direction de l'entreprise, le nombre d'employés en sureffectif, selon des modalités *strictement comparables* à celles identifiées par Servais et synthétisées *in fine*, dans ce rapport, sous la forme suivante :



La présentation du raisonnement justifiant le chiffrage du sureffectif apparaît ici clairement comme un « enchaînement machinique ». La notion de productivité y est déterminante (de même que la répartition sous forme de « règle de trois », par exemple entre MOD et MOI[7]) alors même que sa définition opérationnelle est variable et qu'elle est très critiquée (Zarifian, 1990a, 1990b).

De la même manière, on retrouve dans les projets de licenciement une mécanique d'argumentation économique qui se reproduit à quelques variations près dans *tous les projets de licenciement*. Ainsi, dans le cas d'un groupe international, on aura :

1ère partie – Présentation de la société
- 1-I Le groupe xxx dans le monde
- 1-II La société xxx en France

2ème partie – Évolution des marchés
- 2-I Évolution des marchés
- 2-II Situation financière et résultats de xxx

3ème partie – L'établissement de yyy
- 3-I Charge de production
- 3-II Raisons du projet de réduction d'effectif envisagé
- 3-III Conséquences sur l'emploi dans l'établissement de yyy

Ce modèle d'argumentation se retrouve systématiquement. Il correspond à ce que l'on pourrait apparenter à un enchaînement machinique dans la détermination du sureffectif. Il permet aussi de montrer l'inéluctabilité de la décision et l'exogénéité indiscutable des motivations économiques du licenciement. C'est ainsi que l'on peut trouver cette formule :

Bonheur des Dames

Le dossier économique présenté au Comité Central d'Entreprise le 6 avril 2001 rendait compte du caractère inéluctable de la fermeture du magasin de Coutances

Les justifications industrielles, combinées aux justifications marchandes structurent et déterminent l'objectif à atteindre en termes d'effectifs et d'organisation. Si ces deux dimensions constituent le cœur de la justification économique et pourraient à ce titre être les seules justifications rencontrées dans un argumentaire de projet de licenciement, l'idée que la décision de licenciement est prise au nom d'un bien collectif supérieur se retrouve presque systématiquement de manière explicite et constitue le troisième pilier de la justification du licenciement économique collectif.

2.3 Justifications civiques

Si les grandeurs civiques ne sont que rarement expressément activées dans les débats entourant les décisions habituelles des entreprises, l'appui sur la notion de bien commun permet de justifier la décision prise par les dirigeants de l'entreprise. Dans les termes de Boltanski et Thévenot (1991), le monde civique permet « d'établir un rapport d'équivalence entre les êtres en tant qu'ils appartiennent *tous* à un *collectif* qui les comprend et les dépasse. Les êtres *collectifs* sont eux-mêmes compris dans d'autres *collectifs* de dimension supérieure, enchâssés dans des ensembles dont le plus inclusif est l'humanité ». Si cette idée est généralement sous-jacente à toute procédure collective dans l'entreprise, elle est parfois exprimée comme dans le cas d'Arrow Clothier, de Béral ou de Neuronal :

[7] « main d'œuvre directe » et « main d'œuvre indirecte »

Béral
L'ensemble des mesures décrites ci-dessus est orienté sur le maintien d'un outil industriel important et la sauvegarde des 860 emplois environ non affectés par le plan social envisagé.

Neuronal
Ne pas agir maintenant induit le risque inévitable de mettre en péril la totalité de l'entreprise, et ce à brève échéance.

Arrow Clothier
Ainsi, seule la mise en œuvre de la restructuration sociale envisagée permettra, faute d'apport de chiffre, de maintenir l'entreprise en activité et de proroger la période d'observation en cours le temps nécessaire à l'examen par le tribunal de toute solution de redressement soit par continuation, soit par cession.

L'appui sur les grandeurs civiques n'est pas destiné à être un discours machiavélique même si les attentes des salariés peuvent se trouver déçues comme dans le cas de Chausson ou d'Old Aspray, qui sont des cas où la fermeture de l'entreprise est l'objectif final des dirigeants. La dimension civique est aussi une obligation légale dans la mesure où le comité d'entreprise doit être consulté comme le note Bonheur des Dames :

Bonheur des Dames
Désireuse que ce plan soit le moins possible un acte unilatéral, la société « Bonheur » a mené avec les représentants du personnel une consultation sur chacun des points qui y sont abordés.

Si les projets de licenciement sont aussi l'occasion de mettre à l'épreuve la qualité du dialogue social dans l'entreprise, les justifications des projets de licenciement semblent se limiter à des rhétoriques marchandes, industrielles et civiques. Cette limite peut sembler surprenante dans la mesure où les grandeurs domestiques et connexionnistes sont au cœur de modèles d'entreprise. Toutefois, il nous a été possible de trouver, dans certains argumentaires, les traces de ce type de justification.

2.4 Justifications domestiques et connexionnistes

Les justifications domestiques et connexionnistes peuvent jouer un rôle important dans les décisions prises par les entreprises (Boyer, 2002b ; Boltanski, Chiappelo, 1999) mais elles ne paraissent pas constituer la base d'une argumentation légitime de la décision, tout au plus peuvent elles appartenir au contexte du projet de licenciement. Ainsi, lorsque des arguments de type domestique apparaissent dans un projet de licenciement, c'est pour en atténuer la portée, c'est-à-dire montrer la volonté de limiter le nombre de personne licenciées même si les arguments économiques (en réalité marchands et industriels) ne devraient pas conduire à cette décision. On trouve par exemple :

Béral
Sur le plan du personnel, il existe chez Béral Baudrechamps, une vraie culture d'entreprise et un réel savoir-faire dans le métier de base, qui est la fabrication de la chaussette ainsi que dans les métiers connexes, tels que la fabrication des patrons. Par ailleurs, et suite au repositionnement marketing, un programme de formations spécifiques sur les nouveaux produits est en cours de mise en place. Le personnel est un point fort de Béral et il convient donc de limiter l'impact des réductions d'effectif pour ne pas nuire à cet avantage.

De même, les seules justifications connexionnistes que nous ayons rencontrées l'ont été dans le projet de licenciement de Sigma :

Sigma
La création d'un réseau local d'entreprises partenaires est un des moyens de la restructuration et du redéploiement des activités de SIGMA dans les Ardennes. Le recentrage sur les activités « cœur de métier » conduit à externaliser des tâches ou services pour lesquels des entreprises sous-traitantes spécialisées ont une bien meilleure compétitivité.

L'absence de justifications domestiques et connexionnistes dans la presque totalité des argumentaires des projets de licenciement analysés ne signifie pas l'absence des valeurs

portées par ces grandeurs dans le cheminement de la décision. Le licenciement économique collectif constitue la rupture brutale d'un contrat de travail à durée indéterminée. Dans le monde domestique, une telle décision n'est pas considérée comme « grande » : c'est au contraire un constat d'échec. De même, le monde connexionniste ne favorise pas l'engagement de longue durée de salariés, mais bien plutôt le travail avec des engagements correspondant à des projets. La notion de licenciement économique collectif y est alors peu concevable.

2.5 Légitimité et illégitimité dans les argumentaires de projets de licenciement

La décision de licencier se construit autour d'arguments comme les baisses de volume, la crise, ou l'augmentation nécessaire de la productivité, l'amélioration impérative de la compétitivité, la réorganisation afin de retrouver des parts de marché. Les rhétoriques employées se rapprochent donc des conventions de coordination marchandes et industrielles. Dans ces deux cas, l'individu est indifférencié, il n'est pas considéré comme une personne particulière mais comme un individu comme les autres au milieu d'un grand nombre de ses semblables (*homo oeconomicus*), ou comme un outil polyvalent (l'accessoire de la machine ou de la chaîne de production), donc interchangeable et réduit à sa seule capacité productive.

Cette indifférenciation de l'individu est d'ailleurs indispensable dans le cadre d'une procédure de licenciement économique *collectif*. Le contraire serait d'ailleurs un motif de nullité du projet de licenciement.

Il apparaît donc que les argumentations économiques des projets de licenciement reposent sur des mécanismes qui, pour garantir leur légitimité, s'appuient sur des rhétoriques « impersonnalisées » et « exogénéisantes ». La décision de licenciement y apparaît comme conditionnée et imposée par des éléments exogènes et en particulier par le marché : un état de fait exogène (le marché du produit) nécessite, pour la survie de l'entreprise (et donc la sauvegarde d'une partie de l'emploi dans l'entreprise) une action sur la variable interne de l'emploi dans l'entreprise (le licenciement d'une partie du personnel de l'entreprise).

A contrario, les motifs illégitimes paraissent être ceux qui sont personnalisés (ou à défaut personnalisables) et ceux qu'on pourrait qualifier de motifs endogènes. On ne trouve dans *aucun* projet de licenciement de justification de la décision de licenciement qui se fonderait, par exemple, sur la nécessité de rattraper une situation économique désastreuse suite à de mauvais choix stratégiques de la direction. On ne trouve pas plus d'argumentaires qui reposeraient sur le constat d'erreurs de gestion qui auraient conduit à une situation économique difficile, ou sur l'idée que la direction de l'entreprise peut avoir mal interprété le contexte économique dans lequel l'entreprise se situait.

L'illégitimité de tels arguments nous paraît d'ailleurs plus liée au caractère endogène de ces justifications qu'à la question des capacités réelles des dirigeants de l'entreprise. En effet, la légitimité d'un argumentaire économique de projet de licenciement repose sur son caractère exogène : la décision de licenciement doit s'imposer à l'entreprise, elle ne doit pas paraître être le résultat d'un choix des dirigeants mais une évidence qui s'est imposée à eux.

Ces résultats de notre analyse du cas français se retrouvent dans un travail expérimental sur la légitimité des licenciements mené au Canada et dans la Silicon Valley (Charness, Levine, 1999). Selon ce travail, les licenciements sont d'autant plus acceptés qu'ils sont dus à une cause extérieure à l'entreprise et dont l'impact sur l'entreprise touche tous les niveaux (du haut au bas de l'échelle), et cela de la même façon dans le secteur informatique américain que dans des secteurs Canadien plus protégés des principes de mobilité professionnelle. Ces résultats sont confirmés dans un travail mené sur les rapports annuels d'activité d'entreprises françaises et allemandes par Jacquot et Point (2001) qui distingue plusieurs rhétoriques types s'appuyant sur des justifications marchandes et industrielles.

La justification économique du licenciement repose donc sur une rhétorique de la contrainte exogène et indépendante de toute volonté interne à l'entreprise : la décision de licenciement apparaît alors comme une décision qui n'est voulue ou décidée par personne, c'est une décision que les contraintes marchandes, industrielles et civiques imposent immédiatement, comme une fatalité.

3. DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE DE LA DÉCISION AU CHOIX DE GESTION STRATÉGIQUE

Lorsque l'on recherche la cause des licenciements économiques collectifs, l'instrumentation de gestion peut apparaître comme la cause première de cette décision : l'instrumentation de gestion est, en effet, à la fois le prisme de lecture de l'environnement de l'entreprise et aussi le langage dans lequel s'exprime la décision. En ce sens, l'instrumentation de gestion peut être considérée comme à même de provoquer de véritables enchaînements machiniques. Mais une analyse des justifications qui soutiennent et appuient les décisions de licenciement montre le poids des causes exogènes. La décision de licenciement, si elle ne perd pas encore tout à fait son caractère machinique, c'est-à-dire à la fois prédéterminée, obligatoire et « décidée par personne », devient essentiellement une décision imposée par des facteurs exogènes incontestables.

Pourtant certains points de ces argumentaires économiques laissent entrevoir la possibilité d'objections fortes à cette perception. Dans un grand nombre de ces cas, les sociétés qui licencient appartiennent à un groupe. Dans le cas d'une filiale qui ne vend sa production qu'à d'autres entreprises de son groupe[8], la notion de contrainte marchande ne peut être comparée à la contrainte budgétaire dure telle qu'elle se conçoit sur un marché où règne une véritable concurrence, c'est-à-dire une véritable atomisation du pouvoir de décision. En effet, lorsque les prix d'échange entre les différentes sociétés du groupe relève plus des nécessités budgétaires ou de la fiscalité que du libre jeu de l'offre et de la demande, les contraintes marchandes telles qu'elles sont exprimées dans les argumentaires semblent devoir être remises en cause ou tout au moins prise en compte :

Bonheur des Dames (extrait du rapport d'expertise)

Le groupe est propriétaire des murs de la plupart des magasins regroupés dans la structure juridique (une société anonyme) « Bonheur ». Cet ensemble immobilier ne figure cependant pas dans le bilan de la société « Bonheur » mais dans celui de la structure juridique baptisée BDBH. Cette société, composante du groupe

[8] Ce cas est très courant. Parfois, même les *inputs* sont issus de la production du groupe et la société analysée ne paraît alors guère en contact avec un marché externe à l'entreprise.

Bonheur&Happiness, fait payer des loyers (dont celui du magasin de XXX) à la société « Bonheur », loyers qui sont fixés par référence à une estimation des prix de marché. Or la décision qui consiste à faire payer des loyers aux unités commerciales alors que le groupe est propriétaire des murs est une décision de gestion. Si elle n'est pas critiquable en soit, chacun comprend aisément que - selon que la société « Bonheur » se voit, ou non, confier les actifs immobiliers et donc paye, ou non, un loyer - cette décision influence le résultat de la société.

Dans le cas d'une entreprise multinationale, la comptabilité et les résultats qui s'y attachent peuvent être remis en cause de manière plus forte encore :

Dyve (extrait du rapport d'expertise)

Les opérations comptables des entités européennes sont réalisées par un centre d'opérations (le « European Finance Service ») qui refacture ses prestations aux autres unités.

L'ensemble DYVE Europe constitue une entité qui forme le véritable périmètre de gestion de l'activité en Europe, dotée d'une comptabilité particulière. Cette dernière est regroupée dans des documents (les « *incomes statements* ») qui présentent à la fois la comptabilité et les résultats de chacune des divisions et directions.

C'est à partir de cette comptabilité et sur ces résultats que sont jugés les responsables de division et ceux de l'entité européenne, et c'est donc sur la foi des informations émanant de ces systèmes d'informations que se fait la gestion de DYVE Europe et des différentes entités qui le composent.

Dans cet ensemble, DYVE France n'est qu'un morceau sans cohérence économique de l'ensemble européen. Il rassemble les morceaux présents sur le territoire français des divisions et Business Units de DYVE Europe.

Les comptes de la société n'ont du même coup aucune signification. Ils sont d'ailleurs tenus sous la forme d'une comptabilité de gestion aux normes du groupe jusqu'à ce que, en fin d'année, ils soient « traduits » en comptabilité française. Personne ne regarde ces comptes et les évolutions qu'ils enregistrent demeurent largement inexpliquées. Leurs évolutions sont d'ailleurs déconnectées des évolutions économiques d'ensemble.

La décision de réduction d'effectif qui pouvait paraître dictée par les contraintes incontournables de l'activité économique peut alors être considérée comme le résultat d'un choix des dirigeants.

En effet, les dirigeants d'une entreprise ne peuvent ignorer la portée des résultats comptables des sociétés du groupe. Dès lors, la décision de licenciement relève clairement d'un choix stratégique des dirigeants qui produit des conséquences sur l'emploi. Ainsi, la plupart des décisions de licenciement sont des décisions stratégiques réfléchies, c'est-à-dire de véritable décisions, prises en situation de gestion et non en situation de crise : elles sont alors l'expression d'un choix stratégique. Ainsi, dans le cas de Sigma, on trouve dans l'argumentaire économique du projet de licenciement :

Sigma

Enfin, l'établissement de Remiremont sera reconverti : cession de l'activité industrielle à un tiers, et regroupement de l'ensemble des activités du SIS sur le site de Haute-Marne.

De même qu'il existe une justification économique de la décision de licencier qui est explicitée dans l'argumentaire économique du projet de licenciement, il existe une justification de gestion de cette décision, généralement non explicitée dans cet argumentaire, mais qui peut être considérée comme l'origine de la décision de licenciement[9].

[9] La justification de gestion n'a pas à être explicitée dans l'argumentaire économique du projet de licenciement en vertu du principe de liberté absolue du gestionnaire concernant ses choix de gestion. Le choix stratégique des dirigeants relève de leur pouvoir de gestion et constitue le rempart ultime de la décision : la liberté de gestion et le pouvoir de gestion ne peuvent être contestés juridiquement si le projet de licenciement est acceptable selon les critères de droit. Ainsi, dans l'arrêt Brinon du 31 mai 1956, la Cour de Cassation affirmait que « l'employeur est le seul juge des circonstances qui le déterminent à cesser son exploitation et aucune disposition légale ne lui fait obligation de maintenir son activité à seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de l'emploi ».
Cette position de la jurisprudence est restée constante : dans un arrêt de la Cour d'Appel de Toulouse du 17 mars 1995 (N° 95-466.- société Rohr Europe c/ M. Vincent), les juges considéraient qu'il ne leur appartient pas de « critiquer les choix de gestion au motif que ceux-ci privilégieraient la rentabilité financière à court terme sur le développement de l'entreprise à long terme […] qu'il s'agit là de prérogatives propres aux dirigeants de l'entreprise ». La Cour d'Appel de Basse-Terre, le 9 janvier 1995 (N° 95-330.- société Satom Guadeloupe c/

Alors que les deux premiers moments de ce travail pouvaient laisser penser que la décision de licenciement était une décision qui s'imposait aux dirigeants qui ne pouvaient que choisir les modalités d'application de cette décision (essentiellement les modalités de l'accompagnement social du projet de licenciement), ce troisième temps montre que cette décision, généralement prise dans un contexte économique défavorable et à l'aide d'une instrumentation de gestion dont nous avons montré les éventuels effets pervers, résulte d'un choix entre plusieurs alternatives stratégiques.

Ainsi, il convient, pour dépasser l'idée d'un automatisme entre des conditions externes économiques et une décision de licenciement de noter que les mêmes prémisses ne conduisent pas nécessairement à la même décision : une conjoncture économique difficile ne conduit pas nécessairement à un licenciement économique collectif. Ainsi, dans un contexte de droit d'alerte, nous avons analysé un plan de redressement d'une entreprise (KRT) qui n'avait annoncé aucun licenciement et qui commençait par ces deux transparents (avant de décliner les mesures opérationnelles découlant de la stratégie définie dans le plan de redressement) :

Le diagnostic (selon les trois aspects)

- Évolution du CA (net, hors taxe) (depuis 94)

La baisse des ventes se poursuit…

- Évolution des frais de structure (depuis 95)

Dans le même temps les coûts de structure augmentent…

- Évolution de la rentabilité (depuis 94)

La dégradation du résultat est alarmante…

- Érosion de la productivité commerciale (depuis 97)

L'action commerciale est de moins en moins efficace…

- Dégradation des performances commerciales sur notre clientèle captive (depuis l'an dernier)

Notre réservoir de clientèle est beaucoup moins rémunérateur…

- Médiocrité de la qualité du service (depuis 99)

Nous perdons des clients… nous gaspillons de l'argent…

comité d'entreprise Satom Guadeloupe), fondait sa décision en ces termes : « l'une des manifestations du pouvoir patronal apparaît être le libre choix reconnu à l'employeur des moyens propres à maintenir l'activité de l'entreprise ainsi que son entière liberté d'appréciation des circonstances pouvant l'entraîner à y mettre fin. Dès lors, il n'appartenait pas aux premiers juges de vérifier si le contexte économique justifiait la décision prise par l'employeur, ni de s'immiscer dans les options stratégiques de l'entreprise relevant de la seule appréciation de la direction ». Enfin, le Conseil Constitutionnel, dans sa décision relative à la loi de modernisation sociale, se référait au principe de la liberté d'entreprendre pour censurer la nouvelle définition du licenciement économique. Le choix de gestion, concrétisé à travers la décision de licenciement, n'est donc pas au centre de l'argumentaire économique du projet de licenciement.

Le diagnostic

Constat :

- Tendance structurelle conduisant à l'échec

Conséquences :

- Réduire les frais fixes pour sécuriser le résultat
- Réorienter notre politique commerciale
- Améliorer à très court terme la qualité de service

Impératif :

- Mobiliser toutes les énergies car le changement est indispensable pour faire face à ce défi

En dépit des craintes exprimées par le comité d'entreprise de KRT France, trois ans plus tard, alors que les autres entreprises françaises de ce secteur ont déjà licencié une partie de leur effectif, cette société n'a procédé quant à elle à aucun licenciement. Les difficultés économiques réelles et sérieuses qui sont invoquées dans ce plan de redressement n'ont jusqu'ici conduit à aucun licenciement mais ont mené à l'élaboration d'une stratégie destinée à dépasser les difficultés économiques avérées. Ainsi, toute difficulté économique, malgré son caractère économique réel et sérieux ne conduit pas directement et moins encore automatiquement à une décision de licenciement, ce qui confirme le caractère stratégique de la décision de licenciement autant que son absence de caractère inéluctable.

4. LE POIDS ET LE RÔLE DE L'ACTIONNAIRE DANS LES CHOIX DE GESTION

Les actionnaires jouent un rôle déterminant dans le choix de la décision prise pour faire face à une situation économique difficile. Ils peuvent en effet choisir la solution du licenciement ou une autre solution qui préserverait l'emploi.

C'est ainsi, que dans le cas économiquement particulièrement difficile de Neuronal, l'expert note que :

Neuronal (extrait du rapport d'expertise)

Les prévisions réalisées par la direction montrent qu'en l'absence d'un nouvel apport de fonds, une situation de cessation de paiement devrait intervenir en novembre malgré l'application du plan de redressement. Si cette prévision devait se réaliser —et il ne nous a pas été fait part d'une décision ou d'un engagement des actionnaires à réaliser un tel apport de fonds— le dirigeant de la société aurait alors, en vertu de l'article 3 de la loi 85-98 du 25 janvier 1985, 15 jours pour demander l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

Si les actionnaires sont parfois considérés comme d'éventuels sauveteurs, ils peuvent aussi être à l'origine de la décision de licenciement. Dans le cas de Chausson, les deux actionnaires, suite à des accords avec d'autres partenaires industriels, ont souhaité ne pas prolonger leur coopération au travers de Chausson. Lors d'une réunion entre eux hors de la présence de la direction de Chausson, le 30 décembre 1991 (un an et demi avant la mise en place du premier plan de licenciement conduisant à la fermeture) ils constatent, selon les termes tenus lors de la réunion, leur volonté de fermer l'entreprise Chausson :

Chausson (compte rendu de la réunion entre PSA et Renault le 30/12/1991)

Il a été convenu que la détermination des règles de gestion pendant cette période de fermeture devrait s'appuyer sur une prévision détaillée et conjointe de l'évolution prévisionnelle des principaux facteurs suivants : volume, activités, frais fixes, plans sociaux.

Peugeot s'interroge du point de vue de la gestion de cette longue période : il est permis de se demander s'il ne serait pas souhaitable d'annoncer d'emblée aux partenaires sociaux la fermeture à terme. Renault considère que, concernant la politique d'annonce, l'annonce très prochaine d'une fermeture à terme serait trop dangereuse et préférerait que le plan social 92-93 ne soit pas annoncé comme placé dans une telle perspective. Peugeot n'y voit aucun inconvénient.

Mais les actionnaires sont aussi ceux qui peuvent maintenir l'activité de l'entreprise et donner des garanties :

Béral

LES MESURES ENVISAGÉES PAR L'ACTIONNAIRE

Après avoir investi plus de 100 millions de dollars au cours des années précédentes, les actionnaires de Béral France ont réaffirmé leur volonté de présence en France en 199a et 199b. [...]

C'est dans la mesure de ses ressources notamment, que le groupe entend poursuivre ses efforts pour maintenir une activité en France, en dépit des graves difficultés aujourd'hui rencontrées.

Le Groupe financera le coût du plan social.

Contrairement à l'idée très largement répandue selon laquelle les actionnaires sont à l'origine des licenciements (Chevalier, Dure, 1994 ; Beaujolin, 1997), leur rôle semble bien plus complexe et variable : s'ils peuvent effectivement être à l'origine de la décision de licenciement dans des groupes (car ils en sont de fait les dirigeants plus que les actionnaires[10]), ils peuvent aussi être à l'origine d'une décision de sauvegarde d'emploi.

L'objectif de ce texte est d'alimenter la recherche d'alternatives aux projets de licenciement. Il montre que la décision de licenciement économique collectif ne doit pas être considérée comme une décision qui s'impose mais bien comme une décision prise après une analyse du contexte dans lequel cette décision doit être appliquée. Les faiblesses de cette contextualisation, lorsque cette décision est prise hors de tout dispositif susceptible d'amorcer un dialogue social dans l'entreprise autour de cette situation, semblent être à l'origine de difficultés dans l'application de cette décision ou de son éventuel insuccès en termes d'amélioration de la situation de l'entreprise par rapport aux objectifs visés (Boyer, 2002a).

En fait, la justification, sur le seul plan économique, de la décision de licenciement, ne répond qu'aux nécessités juridiques. Une justification plus large de l'action, c'est-à-dire une justification reposant sur une contextualisation commune aux acteurs concernés par cette décision, serait à même de permettre un consensus plus large et donc une adhésion plus large à cette décision. Ainsi, d'une décision prétendument imposée par l'environnement économique, il conviendrait de passer à une décision construite par ceux qui sont concernés par cette décision.

Toutefois, dès lors qu'un salarié sur deux travaille aujourd'hui dans un groupe et que cette forme juridique ne cesse de s'étendre (source Insee[11] 1996), il semble que les mécanismes de *Corporate Governance* susceptibles de favoriser à la fois une pratique contextualisée et une participation accrue des différents *stakeholders*, comme le droit d'alerte (même si celui–ci est

[10] Ainsi, selon un expert que nous avons interrogé : « l'existence d'un groupe donne, en cas de licenciement, plusieurs marges de manœuvres supplémentaires à la direction. La première, la plus simple, la plus évidente, est de déconnecter les responsables de la décision du périmètre juridique portant les contrats de travail et devenant donc l'employeur. La décision de licencier est prise par le comité de direction ou par un comité directeur d'une division, ou par la tête du groupe, ou par toute autre structure *ad hoc*, sans existence légale (ce qui ne signifie pas bien sûr, qu'elle soit illégale, mais simplement qu'il est possible de nier son existence ou de nier qu'elle ait pris la décision). »

[11] Entre 1980 et 1995, le nombre de groupes est passé, en France de 1306 à 6682, la plus forte augmentation concernant les groupe de moins de 500 salariés (de 627 à 5279).

à ce jour insuffisamment outillé pour apparaître comme véritablement efficace), doivent être repensés en fonction d'une définition qui tiendrait compte du développement de la structure du groupe de société et qui dépasserait le périmètre actuel de la société comme personne morale. Ainsi, l'évolution du droit social doit elle être conçue en liaison et en couplage avec celle du droit des affaires. C'est de cette manière que les règles de *Corporate Governance* pourront se traduire juridiquement dans des dispositifs à même de favoriser une meilleure information des parties prenantes et, notamment à travers un dialogue social étendu par les principes d'une procéduralisation contextuelle (Lenoble, Maesschalk, 2003), une meilleure définition des situations et des solutions pouvant être apportées aux difficultés repérées dans ces situations.

Annexe : les cas que nous avons analysés

	Cas	Secteur	Taille	Spécificité
Sigma	Réorganisation des unités	Biens de consommation	Grande Entreprise Industrielle	Projet de licenciement combiné à du développement local
Arrow Clothier	Fermeture	Textile	PME à capitaux familiaux	Liquidation judiciaire et poids des actionnaires dans la fermeture
Béral	Licenciement pour éviter une fermeture qui s'impose	Textile	Grande Entreprise Industrielle	Entreprise familiale qui ne veut pas fermer un site
Dyve	Réduction réorganisation	Métallurgie	Grande Entreprise industrielle Internationale	Argumentaire double et contradictoire
Babille	Réduction d'effectif dans les unités	Grande distribution spécialisée	Moyenne entreprise	Projet de licenciement fruste
Tipi	Réduction d'effectif dans les unités	Grande distribution spécialisée	Moyenne entreprise	Combinaison avec ARTT défensif
Kolor	Réorganisation après rachat	Chimie	Moyenne entreprise familiale	Entreprise fortement familiale avec un argumentaire décalé (décision politique)
Neuronal	Licenciement avant dépôt de bilan	Service informatique	PME	Start up en rupture de fonds
Bonheur des dames	Fermeture de site	Grande distribution généraliste	Grande Entreprise	Choix stratégique avec fort effet de groupe
KRT	Droit d'alerte	Grande distribution généraliste	Moyenne Entreprise	Décision de ne pas licencier
Old Aspray	Fusion acquisition, réduction drastique d'effectif	Métallurgie	PME	Cas longuement suivi d'une entreprise à forte culture et histoire, intégration dans un groupe suédois

Note : les noms des entreprises sont masqués pour d'évidentes raisons de confidentialité. Les dates de ces missions ne peuvent être précisées plus finement pour les mêmes raisons.

Le cas **Sigma** est celui d'une grande entreprise industrielle française qui produit des biens de consommation courante. Cette entreprise, qui a fait de l'innovation technique le fondement de son image et qui est aussi plutôt innovante en terme de gestion économique et sociale se trouve confrontée depuis 2 ans à d'importantes difficultés du fait de la crise dans les pays de l'est. Elle doit donc réorganiser ses sites de production du fait d'un recentrage sur certaines dimensions de sa production.
L'attachement de cette entreprise à sa région d'origine (le nom de l'entreprise est composé de celui de sa région, le siège social, l'administration et la production sont dans cette région) est tel que cette entreprise combine cette opération de restructuration à une opération de développement local.
Il est intéressant de noter que l'intensité de la réflexion stratégique qui a eu lieu dans la période de réflexion autour de la décision de licenciement (avant la décision ne soit réellement prise, bien qu'elle ait été formulée lors d'un comité de direction) ne se retrouve pas dans le projet de licenciement.
Nous avons eu l'occasion de suivre ce dossier à la fois comme consultant (avant et pendant l'élaboration du projet, sur la dimension stratégique) et par la suite de travailler sur les documents relatifs à la procédure de licenciement économique collectif.

Le cas **Arrow Clothier** est celui d'une PME en liquidation. C'est donc un cas très particulier pour ce qui concerne l'argumentation économique de la décision. Il s'agit plus d'un historique de la situation financière et comptable de l'entreprise que d'une réelle justification : la situation de détresse financière de l'entreprise y est présentée comme découlant des décisions prises par les actionnaires et la direction au cours des années précédentes.
Ce cas est intéressant pour cette spécificité, qui montre que l'argumentaire économique peut effectivement être explicité sur quelques pages (en l'occurrence 3 ou 4). Un autre intérêt de ce cas est de montrer le poids des actionnaires dans la situation de l'entreprise à ce jour. En tant que PME familiale, cette situation n'a rien de surprenant, mais elle est éclairante sur la variété et les points communs qui existent entre les différentes situations de pouvoir des actionnaires dans une entreprise.
Il convient de noter que dans ce cas précis, les actionnaires sont aussi les dirigeants dans la mesure où la famille détient les actions de l'entreprise et que certains de ses membres exercent des fonctions de dirigeants.

Le cas **Béral** est celui d'un projet de licenciement dans une entreprise du textile. C'est une grande entreprise, de dimension internationale, qui reste pourtant détenue par des capitaux familiaux. Ce projet concerne la réduction de l'effectif d'un site.
Pour des raisons « sentimentales » et symboliques, ce site, qui aurait été fermé sans ces raisons, ne subit qu'une réduction d'effectif. Il y a dans ce cas un véritable problème de gestion puisque la stratégie de l'entreprise est particulièrement confuse et contraire aux principes d'une bonne gestion.
Les documents qui accompagnaient ce cas ont été particulièrement intéressants pour notre analyse des mécanismes de chiffrage des sureffectifs.

Le cas **Dyve** concerne une entreprise de la métallurgie. Dyve est un groupe américain coté qui emploie environ 20 000 personnes dans le monde. C'est une entreprise qui a des processus de production comparables à ceux de l'automobile et des cadences de l'aéronautique. Les produits sont fabriqués à travers toute l'Europe. L'usine de Grande-Synthe fabrique les sous-ensembles autour desquels viennent se greffer les autres éléments, l'usine de Moulon un seul de ces sous-ensembles.
La direction mondiale du groupe a annoncé une réduction de 5% de son effectif répartie sur l'ensemble de ses implantations dans le monde. Ce cas présente deux argumentaires économiques locaux et un argumentaire économique global écrit au niveau de la direction nationale. Celui de Moulon, comme celui du niveau national, repose sur le constat d'une baisse de volume. Le sureffectif est alors calculé selon le mode de calcul habituel de l'industrie : « on prend le budget, on estime à partir de là un nombre de directs [*emplois directs*] qui dépend du volume et du gain de productivité attendu, et puis on prend un ratio d'indirect et on en déduit un nombre d'indirects ».
À Grande-Synthe, la direction a tout de suite dit « on n'a pas de problème de volume, c'est une réorganisation », ce qui est contraire à l'argumentaire économique rédigé au niveau national et qui a été à l'origine de vives controverses autour de la justification des licenciements et des gains qui en étaient attendus.

Le cas **Babille** et le cas **Tipi** concernent des entreprises de service. Dans le cas Tipi, comme le cas Babille, il s'agit d'entreprise de la distribution avec de petites succursales (40-60 personnes maximum). Selon les intervenants sur ces dossiers : « dans ces deux cas, ces projets étaient justifiés du point de vue économique, et il fallait voir si le choix des succursales à fermer était le bon et faire en sorte qu'il y ait le moins de licenciements secs possibles ».
Dans le cas Tipi, l'objectif du syndicat était de négocier à partir de ce projet de licenciement un plan d'ARTT défensif. Ils ont donc cherché à négocier aussi de la formation, des plans de reconversion. Les salariés sont plutôt des jeunes (20-25 ans) qui avaient envie de partir avec une enveloppe la plus grosse possible. C'est une situation un peu paradoxale, d'habitude c'est plutôt la direction qui a cet objectif. Le projet est « bien fait », il est explicatif, donne les informations, c'est un bon projet standard.
Dans le cas Babille, les problèmes étaient effectivement bien réels, et la direction aurait préféré que les personnes licenciées partent « avec une enveloppe et c'est tout ». Là le projet n'était pas du tout bien fait comme dans le cas Tipi, c'était un projet très fruste, assez peu détaillé.

Le cas **Kolor** concerne la filiale française d'un groupe chimique familial. C'était le deuxième groupe européen de son secteur, très loin derrière le premier. Il a été racheté par Bellxxxx, qui est aussi un groupe familial mais beaucoup plus gros. Il s'agit d'une « rationalisation » de l'activité commerciale.

Le cas **Old Aspray** est celui du rachat par un groupe Norvégien. Ce rachat est motivé par l'acquisition par le groupe Norvégien d'un site de production (et du produit qui lui est associé) d'Old Aspray situé en Italie. Cette unité italienne n'est pas très liée à la structure française. Ce rachat montre le poids de la stratégie de groupe dans les décisions. Old Aspray est une entreprise qui est petit à petit en train de perdre sa substance et ses compétences. Cette entreprise a une forte culture, liée à l'ancien PDG et ne peut se fondre dans la structure norvégienne. L'argumentaire est un argumentaire de rationalisation de l'activité économique combiné à une réorganisation des activités de ce qui devient une filiale. Nous avons suivi ce cas pendant plus de quatre ans, en voyant à l'œuvre les réductions et réorientations d'activités successives qui mènent inexorablement à la fermeture de cette entreprise.

Le cas **KRT** est celui d'une entreprise de vente par correspondance du Nord de la France. Cette entreprise a été analysée dans le cadre d'une procédure de droit d'alerte déclenchée à la demande du comité d'entreprise. Les termes du plan de redressement reprenaient mots pour mots l'enchaînement caractéristique des argumentaires économiques des projets de licenciement. Malgré les réelles et sérieuses difficultés économiques traversées par KRT, cette entreprise, deux ans plus tard, n'a licencié personne. Son redressement reste toutefois difficile à apprécier du fait des difficultés importantes et indiscutables de ce secteur d'activité. Les actions, alternatives aux licenciements, qui ont été mises en place semblent néanmoins permettre à cette entreprise de faire aussi bien, sinon mieux que ses concurrents.

Le cas de **Neuronal** est celui d'une entreprise d'informatique, créatrice de logiciels. Elle s'est lancée sur un marché qu'il lui appartenait de créer et qui n'est jamais apparu. Sa situation financière est désespérée et elle envisage de se séparer d'une partie de son personnel pour échapper à la menace de la cessation de paiement.

Le cas de **Bonheur des Dames** est celui d'une chaîne de grands magasins qui envisage de fermer un ancien site de centre ville, dont la surface paraît aujourd'hui trop faible par rapport aux standards actuels et dans lequel très peu d'investissements on été faits durant les dix dernières années. La fermeture à terme ou la cession de cette surface s'impose non pas pour des raisons économiques mais pour des raisons stratégiques fortement apparentes.

Bibliographie

BEAUJOLIN R., 1997, *« De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ? »*, **Thèse de doctorat de l'école Polytechnique**.

BERRY M., 1983, **L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains : une technologie invisible ?**, CRG.

BESCOS P-L., MENDOZA C., 1998, *« Les besoins d'informations des managers sont ils satisfaits ? »*, **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, **Le nouvel esprit du capitalisme**, NRF Essais, Gallimard.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, **De la justification, Les économies de la grandeur**, NRF Essais, Gallimard.

BOYER T., 2002a, *« Corporate Governance et emploi: les attentes des marchés financiers »*, **Gérer et Comprendre**, septembre. Article repris dans **Problèmes économiques**, 18 décembre 2002, n°2789.

BOYER T., 2002b, *« Gouvernement d'entreprise et décisions d'emploi »*, **Thèse de doctorat en économie soutenue à l'Université Paris X**.

BRUGGEMAN F., 1999, en collaboration avec GARCINI R. et PAUCARD D., **L'intervention des pouvoirs publics en soutien aux plans sociaux et les conditions de l'efficacité des plans en terme d'emplois**, Cédise, Rapport remis en octobre 1999 au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (convention d'études n°98-2-56-00011).

CAPRON M., 1997, *« L'emploi à l'épreuve des instruments de gestion »*, **Cadres CFDT**, n°380, Octobre 1997.

CHARNESS G., LEVINE D., 1999, **When are layoffs acceptable ? Evidence from a quasi-experiment**, working paper, Universitat Pompeu Fabra, abril 1999.

CHEVALIER P., DURE D., 1994, *«Quelques effets pervers des mécanismes de gestion »*, Dossier « Pourquoi licencie-t-on ?, **Annales des Mines – Gérer et comprendre**, septembre 1994.

CHIAPELLO E., DELMOND M-H., 1994, *« Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement »*, **Revue Française de Gestion**, n°97, Janvier Février 1994.

DUPUY J-P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN A., SALAIS R., THÉVENOT L., 1989, *« Introduction »*, **Revue économique**, vol 40, n°2, Mars.

EYMARD-DUVERNAY F., 1990, **L'entreprise comme dispositif de coordination**, papier pour les séminaires Cristo, IREP-D, CSI

FAVEREAU O., 1989, *« Marchés internes, marchés externes »*, **Revue économique**, vol. 40, n°2.

GIARD V., PELLEGRIN C., 1992, *« Fondements de l'évaluation économique dans les modèles économiques de gestion »*, **Revue Française de Gestion**, n°88, Mars Avril Mai 1992.

GILBERT P., 1998, **L'instrumentation de gestion - La technologie de gestion, science humaine ?** Economica, Paris.

GILLET P., 1998, *« Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était »*, **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.

GINSBOURGER F., 1996, « *Pour une gestion intentionnelle de l'emploi, de la gestion par les seuls coûts vers une évaluation partagée des contributions productives* », **Les cahiers de l'ANACT**.

GINSBOURGER F., 1998, **La gestion contre l'entreprise – Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur**, La Découverte.

GIRIN J., 1983, **Les machines de gestion**, CRG.

JACQUOT T., POINT S., 2001, *« Les justifications sur les réductions d'effectifs : une analyse de l'argumentation développée par les dirigeants allemands et français »*, **La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques**, sous la direction de G. Schmidt, Economica, Paris.

KORNAI J., 1980, **Socialisme et économie de la pénurie**, Economica, paru en français en 1984.

LENOBLE J., MAESSCHALK M., 2003, **The Action of Norms**, Kluwer Law International.

MIDLER, C., 1994, « *Évolution des règles de gestion et processus d'apprentissage : une perspective cognitive* », **Analyse économique des conventions**, sous la direction de A. Orléan, PUF.

MONNIER J-M., 1997, « Analyse financière : une vision réductrice de l'entreprise », **Cadres CFDT**, n°380, Octobre 1997.

POCHET C., 1998, *« À la recherche de la nouvelle productivité »*, **Revue Française de Gestion**, n°121, Novembre Décembre 1998.

RIBOUD A., 1987, **Modernisation, mode d'emploi**, Paris, Union Générale d'Édition.

RIVELINE C., 1983, « *Nouvelles approches des processus de décision : les apports de la recherche en Gestion* », **Futuribles**, mars 1983.

SALAIS R., 1989, *« L'analyse économique des conventions du travail »*, **Revue économique**, vol. 40, n°2.

SERVAIS O., 1995, « *Formes de la rationalité instrumentation de gestion : la décision de licenciement* », **Comptabilité et gestion des ressources humaines** (colloque du 12 juin 1995, ESUG et LIRHE), Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse.

SIMON H. A., 1960, **The new science of management décision**, New York, Harper and Row.

THÉVENOT J., FRANCE-LANORD B., 1993, *« Systèmes d'information : un précurseur »*, **Revue Française de Gestion**, Juin-Juillet-Août 1993.

THÉVENOT L., 1989, « *Équilibre et rationalité dans un univers complexe* », **Revue économique**, vol 40, n°2, Mars.

WILLIAMSON O. E., 1985, **The economic institutions of capitalism**, New York, The free press/Macmillan, traduction française : **Les institutions de l'économie**, 1994, InterÉditions, Paris.

ZARIFIAN, P., 1990a, **La nouvelle productivité**, Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN, P., 1990b, *« La productivité :expression de l'adaptabilité et de la créativité de la firme »*, **Gestion industrielle et mesure économique**, ECOSIP, Economica, Paris.